

Aby sprostać konkurencji, polskie firmy muszą się łączyć

Integracja albo śmierć

W Polsce coraz więcej drobnych, niezależnych kupców przystępuje do grup handlowych i tworzonych przez nie sieci. Należy do nich już kilka tysięcy sklepów. Dzięki temu mogą skutecznie konkurować z super- i hipermarketami.

W ciągu kilku ostatnich lat powstało 40 – 50 polskich grup zakupowo-handlowych. W ich skład wchodzi kilka tysięcy sklepów. To około 2 – 3 proc. ogólnej liczby placówek sprzedaży detalicznej w kraju. Na integrację decyduje się coraz więcej małych i średnich przedsiębiorców. – Tradycyjni kupcy nie staną przed wyborem, czy przyłączyć się do sieci, lecz: do jakiej – mówi Krzysztof Kaźmierczak, wiceprezes grupy Lewiatan Holding 94. Zrzesza ona kupców oraz producentów i prowadzi największą w kraju sieć ponad 1600 sklepów spożywczych. Działają one pod marką PHS Lewiatan, ale należą do niezależnych kupców (na zasadzie franchisingu). – Żeby przetrwać, małe podmioty będą musiały znaleźć sobie nisze rynkowe albo łączyć się – twierdzi Katarzyna Witaszewska-Król, starszy menedżer w firmie doradczej PricewaterhouseCoopers. Integracja małych sklepów, o której kupcy dyskutują od połowy lat 90., w ostatnich latach stała się faktem. Przyspieszyła ją ekspansja tanich sklepów dyskontowych, które zagroziły również kupcom z mniejszych miast, w których coraz częściej pojawiają się też hipermarkety.

Integracja poprzez hurt

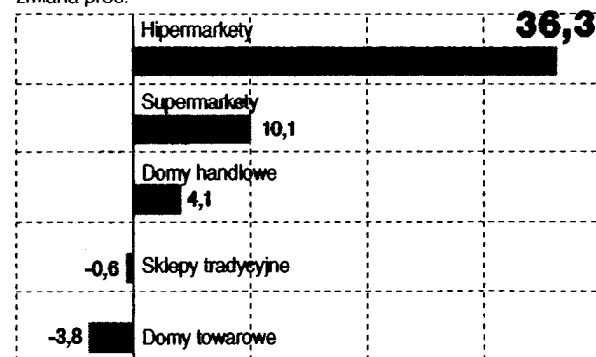
Integracja polskiego handlu dokonała się w dużej mierze dzięki hurtowniom. Te, początkowo same bardzo rozdrobnione, zaczęły się konsolidować, tworząc sieci handlowe skupiające też niezależnych kupców. Tylko w ten sposób mogły negocjować niższe ceny i konkurować z sieciami hiper- i supermarketów oraz hal cash & carry. W tej odgórnej „hurtowej” integracji najlepiej sprawdza się franchising – drobni kupcy działają jako niezależne firmy, ale korzystają z doradztwa, logo, a przede wszystkim tańszych dostaw. W ten sposób rozwija się nie tylko sieć PHS Lewiatan, ale też osiedlowe Groszki giełdowej firmy Eldorado, sklepy ABC, które rozwija hurtowa spółka Eurocash, czy sklepy Avans ze sprzętem AGD i RTV.

Branzowy magazyn „Handel”, który wiosną br. po raz pierwszy opublikował listę 15 największych sieci zintegrowanych i franchisingo-



Ponieważ małe sklepy nie radzą sobie z konkurencją supermarketów i hipermarketów łączą się w grupy.

Jak zmieniła się liczba sklepów między 2002 a 2003 rokiem, zmiana proc.



Źródło: GUS

Info: B.G.

Jan Rakowski – prezes Kongregacji Przemysłowo-Handlowej



Konsolidacja wśród polskich handlowców jest procesem nie tylko pozytywnym, ale i koniecznym. Być konkurencyjnym na rynku to nie tylko dostosować sklep do standardów europejskich, lecz także konkurować rozmaitością, nowoczesnością, miłą obsługą i ceną towaru. To wszystko można uzyskać jedynie przy organizowaniu zakupów w wielkiej skali, wspólnym marketingu, a nawet wspólnych działaniach kapitałowych. Producent powinien być pewny, że otrzyma w terminie uzgodnioną

należność za towar. Niestety, może to być często kłopotliwe ze względu na słabą kondycję rozdrobnionego sektora handlu i brak wspierających instrumentów finansowych, szczególnie bankowego kredytu kupieckiego.

wych, ocenił ich ubiegłoroczne obroty na 13,7 mld zł. Chociaż na liście dominują sieci integrowane „odgórnie”, znalazło się tam też kilka założonych przez samych kupców, jak np. licząca ponad 160 placówek sieć Euro Sklep na południu Polski czy choćby zrzeszająca już 900 sklepów spożywczych sieć 34, której rozwój koordynuje spółka Rabat Pomorze. Na tyle skutecznie, że sklepy 34 działają już prawie w całym kraju. Od kilku lat jej hurtowy magazyn centralny zaopatruje nie tylko członków sieci, lecz także niezależne placówki.

Duży może więcej

Właściciele małych sklepów przystępują do spółek pełniących rolę centrali sieci wiedząc, że firma działająca w imieniu udziałowców i współpracujących z nią placówek ma przede wszystkim większą siłę przetargową w negocjacjach z do-

stawcami. Zamawiając więcej towaru, otrzymuje większy rabat, dzięki czemu uczestnicy grupy płać mniej i mogą oferować niższe ceny klientom. – Ze względu na korzystne warunki u dostawców, mamy konkurencyjne ceny i większą szansę na wygrywanie dużych przetargów – mówi Krzysztof Borowski, koordynator działu sprzedaży biura warszawskiego grupy Partner XXI, zrzeszającej hurtownie artykułów biurowych. Kolejną dobrą stroną konsolidacji są niższe koszty logistyki i marketingu. O zaopatrzenie w odpowiednie produkty dba bowiem centrala grupy, do której składane są zamówienia. Prowadzi ona także wszelkie kampanie promocyjne i reklamowe oraz szkolenia.

Gorsza pozycja

– Dla nas największe zagrożenie to zagraniczne hipermarkety i sklepy

NAJWIĘKSZE POLSKIE GRUPY HANDLOWE			
Grupa	Opis	Liczba placówek	Przebiegłość (mln zł)
Apolarm	dostarcza leki do aptek	4000	2450,0
PSB	składy materiałów budowlanych	379	2400,0
PSH LD (Lewiatan Detal Holding)	sklepy spożywcze	330	629,0
SBS	firmy handlowe z sektorów: grzewczego, sanitarnego i instalacyjnego	44	420,0
ABC	sklepy spożywcze	1636	2140,0
Źródło: PwC, firmy			
Wyniki dotyczą całej grupy			

Coraz więcej dużych sklepów

Hipermarkety, supermarkety i sklepy dyskontowe zdobywają coraz większą część polskiego handlu. W 1998 roku ich udział w sprzedaży detalicznej w Polsce szacowano na 16 proc. W 2003 roku zdobyły one 36 – 38 proc. rynku detalicznego. – W latach 2008 – 2010 Polacy będą wydawać połowę pieniędzy w dużych sklepach – ocenia firma GfK Polonia. Duże sklepy i centra handlowe otwierają głównie zagraniczne koncerny.

dyskontowe. To właśnie ich ekspansja zwiększyła skłonność polskich kupców do integracji – twierdzi Jan Rzepka, dyrektor handlowy Lewiatan Detal Holding (330 sklepów działających na zasadzie franchisingu, mających 600 mln zł obrotów). Mimo że Lewiatan radzi sobie dobrze na naszym rynku, zasób jego środków na rozwój czy akcje marketingowe jest niewielki w porównaniu z tymi, jakie mogą na te cele przeznaczyć zagraniczne koncerny. Mankamentem polskich grup zakupowo-handlowych jest brak pieniędzy na rozwój. – Do 2007 roku zamierzamy uruchomić kolejnych czternaście marketów. W tym celu chcemy poszukać mniejszościowego inwestora finansowego, który pomógłby zebrać 100 – 120 milionów złotych potrzebnych na kolejne inwestycje – mówi Jacek Domeredzki, dyrektor centrali grupy Awans. Od jesieni 2003 r. grupę tworzą już dwie spółki. Jedną, założoną przed kilku laty przez 5 regionalnych hurtowni sprzętu RTV AGD, zarządza siecią ponad 600 sklepów Avans w mniejszych miastach. Działająca od ponad roku jej siostrzana spółka Mega-Avans otwiera duże markety w największych miastach.

Wiarygodność z zachodu

W ocenie Sławomira Maciejewskiego, prezesa grupy SBS, ze wzrostem skali sieci rośnie jej wiarygodność w oczach dostawców i odbiorców oraz instytucji finansowych. SBS skupia 44 firmy handlowe z sektorów: grzewczego, sanitarnego i instalacyjnego. Jej obrót w 2004 r. ma wynieść 600 mln zł, czyli o 42 proc. więcej niż w ub.r.

Konsolidacja dotyczy też aptek. 4 tys. aptekarzy z całej Polski stworzyło wiele regionalnych hurtowni, które z kolei założyły ogólnopolską hurtownię Apofarm w Kielcach. Teraz te regionalne hurtownie łączą się. – Nasi udziałowcy łączą się, ponieważ większym podmiotom łatwiej konkurować z ogólnopolskimi dystrybutorami farmaceutyków – tłumaczy Henrietta Kania, prezes Apofarmu.

Około 2,3 mld złotych wyniosą tegoroczne skonsolidowane obroty grupy kapitałowej utworzonej przez hurtownie spożywcze BOS, DLS oraz Sygiel Jool. Trzej dystrybutorzy zdecydowali się na integrację kapitałową po kilku latach współpracy w ramach grupy zakupowej Prologistyk. Podobnie postępują firmy sprzedające artykuły biurowe, elektronikę i sprzęt domowy oraz materiały budowlane.

– Dzięki wyjazdowi szkoleniowym do hurtowni w Niemczech, Francji, Norwegii, Danii i Holandii akcjonariusze PSB i pracownicy centrali zdobyli bezcenną wiedzę o prowadzeniu biznesu z takich dziedzin, jak wybór asortymentu towarowego, marketing, logistyka i szkolenia – mówi Bogdan Panhirs, prezes grupy PSB (Polskie Składy Budowlane, mające 15 proc. udziału w rynku). W grupie od samego początku jej powstania uczestniczy Robert Gazda, współwłaściciel firmy Budomat z Krosna. Według niego obecność w PSB pozwala negocjować niższe ceny nie tylko u producentów materiałów budowlanych, ale także u innych dostawców, m.in. telefonów komórkowych, opon czy wózków widłowych.

Wojciech Kokociński, Mariusz Przybylski, Anita Błaszczak

KOMENTARZ ► B2